

WIMMER Ágnes

## A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY JELLEMZŐI

**A cikk a hazai vállalatok teljesítményjellemzőit, a különböző teljesítményelemek kapcsolatát vizsgálja a Versenyképesség-kutatás során nyert adatok felhasználásával. A vállalati teljesítmény alapján elkülönített klaszterek elemzése a sikeres vállalatok jellemzőit tárja fel.**

A vállalati teljesítményt többféle szempont alapján értékelhetjük. Egyre inkább elfogadott, hogy a pénzügyi eredményesség önmagában nem elegendő mércéje a teljesítménynek. A vállalat célját egyre többen a *tulajdonosi érték* – a tőke költséget meghaladó hozam – maximalizálásában határozzák meg (pl. Rappaport, 1998). A tulajdonosi érték növeléséhez ugyanakkor a *fogyasztó számára nyújtott (többször)értéken* keresztül vezet az út. Ez a többlet akkor jön létre, ha az eladott termék/szolgáltatás fogyasztó által észlelt hasznossága meghaladja a megszerzéshez kapcsolódó ráfordításokat. A fogyasztó számára értéket képviselő elemeket a különböző vállalati tevékenységek, folyamatok biztosítják. A vállalati célok eléréséhez, a pénzügyi teljesítmény javításához a piac (a fogyasztók) által értékelt működési teljesítmény szükséges (Wimmer, 2000b).

A kutatás egyik célja a hazai vállalatok teljesítményjellemzőinek, s a különböző teljesítményelemek kapcsolatának vizsgálata volt.<sup>1</sup> A sikeres vállalatok működési, piaci jellemzőinek feltárása, szemléletmódjának megismerése hozzásegíthet a vállalati eredményességet befolyásoló jellemzők, az ún. értékteremtő tényezők („value drivers”, lásd például Rappaport, 1998; Scott, 1998) feltárásához. Ezek a tényezők az egyes vállalatok esetében különbözőek lehetnek, de a sikeres vállalatok szemléletmódja mégis gyakran hasonló.

A teljesítményméréssel foglalkozó kutatásokban – a nemzetközi tapasztalatok szerint – az egyik legnagyobb rés a működési és a pénzügyi kapcsolat vizsgálatában van (Neely, 1999). A kapcsolat logikailag könnyen belátható, hiszen a pénzügyi célok (a tulajdonosi érték növelése) a fogyasztói érték előállításán, növelésén keresztül érhetők el, ugyanakkor a fogyasztói érték létrehozása a vállalatok működési szintjén, az értékteremtő folyamatokon<sup>2</sup> keresztül történik.<sup>3</sup> Hasonló logikai lánc, a működési, piaci és pénzügyi tényezők egymáshoz kapcsolódása több stratégiai teljesítménymérési módszerben is megjelenik. Példa erre a Magyarországon is egyre ismertebb Balanced Scorecard rendszere, melynek egyik fontos jellemzője az ok-okozati kapcsolatok követése, elemzése (Kaplan – Norton, 1996).<sup>4</sup> Hasonló a francia területen népszerű Tableau de Bord (pl. Chiapello – Delmond, 1994), vagy a SMART-teljesítménypiramisának<sup>5</sup> (pl. McNair–Lynch–Cross, 1990) szemléletmódja.

<sup>2</sup> Az értékteremtő folyamat erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a fogyasztó számára értéket állítsunk elő (Chikán–Demeter szerk., 1999. p. 3.)

<sup>3</sup> A pénzügyi teljesítményt természetesen egyéb tényezők is befolyásolják, akár alapvetően meg is határozhatják. Az értékteremtő folyamatok eredményes – s a piac által is elismert – működése esetén is elképzelhető például, hogy egy vállalat működési szinten nyereséges, ugyanakkor a fizetési határidők, követelések nem megfelelő kezelése miatt likviditási problémái vannak.

<sup>4</sup> A szerzők négy nézőpont köré csoportosítják a vállalati teljesítmény (és teljesítménymérési rendszer) kulcselemeit. Az

<sup>1</sup> A kutatást az OTKA F30628 pályázata is segítette. Az e cikkben szereplő eredmények részletesebb kifejtését lásd Wimmer (2000a, 2000b).



A cikk a vállalati teljesítmény különböző (működési, pénzügyi) dimenzióit, azok kapcsolatát vizsgálja a Versenyképesség-kutatás 1999-es, több mint háromszáz vállalatra kiterjedő kérdőíves felméréseinek adatait felhasználva. A teljesítmény e többszempontú megközelítése alapján kialakított klaszterek jellemzésének célja a kisikeres vállalatok jellemzőinek (stratégia, működési sajátosságok, fejlesztési fókuszok) feltárása.

## A vállalati teljesítmény elemei

A kutatásban a vállalati teljesítmény, eredményesség értékeléséhez a teljesítmény többdimenziós közelítéséből indultunk ki. Az eredményesség mérésére pénzügyi, piaci és működési jellemzőket, a vállalatok által adott, versenyképességükre vonatkozó értékeléseket használtuk. Az elemzéshez a Versenyképesség-kutatás kérdőíves felméréseinek egyik kérdése jelentette a kiindulópontot, melyben a válaszadó felsővezetők az iparági átlaghoz viszonyítva értékelték vállalatuk teljesítményét belföldi összehasonlításban, hat szempont alapján. E szempontok három jól elkülöníthető csoportba sorolhatóak:

- pénzügyi jellemzők (árbevételarányos nyereség, tőkejövedelmezőség),
- piaci jellemzők (az árbevétel alapján mért piaci részesedés)
- működési jellemzők (technológiai színvonal, menedzsment, a termék/szolgáltatás minősége).

Az értékelés ötfokozatú Likert-skálán történt a következők szerint: 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő.

A vizsgált kérdés átfogja a vállalati teljesítmény különböző szintjeit, így jó kiindulópontot jelentett a különböző teljesítményelemek kapcsolatának vizsgálatahoz, majd különböző teljesítményjellemzőkkel bíró vállalatcsoportok, klaszterek elkülönítéséhez.

Az 1. ábra az egyes kérdésekre adott válaszok megoszlását, az 1. táblázat az átlagos értékeléseket mutatja.

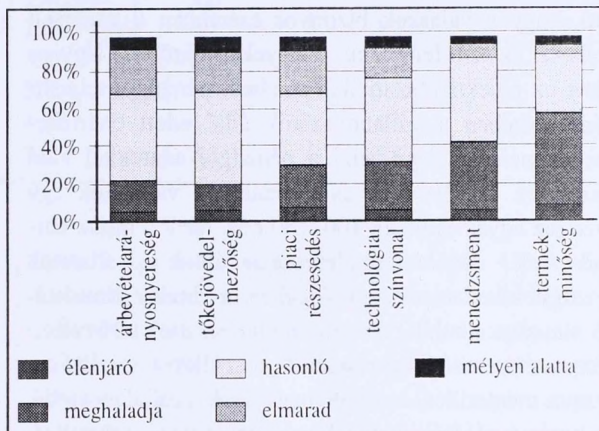
egyes példában (Kaplan-Norton, 1997) az alkalmazottak képességei (tanulás és növekedés nézőpont) befolyásolják a folyamatok minőségét, illetve ciklusidejét (működési folyamatok nézőpontja), ami hat a pontos szállításra és ezen keresztül a fogyasztók hűségére (vevői nézőpont). A vevők felé nyújtott teljesítmény befolyásolja a megtérülést, vagyis a vállalat pénzügyi teljesítményét (pénzügyi nézőpont).

Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique.

A minta egészét tekintve a vállalatok elsöprő többsége a termék, illetve szolgáltatások minőségében nem érez lemaradást az iparági átlaghoz képest. A válaszadók

1. ábra

Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény (belföldi viszonylatban) – a válaszok megoszlása



Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

63 százaléka szerint termékeinek/szolgáltatásainak minősége az ipari átlagot meghaladja, 98 százaléka szerint legalább eléri azt. Általában jónak ítélik a menedzsmentet, valamivel gyengébbnek a technológiai színvonalat. A vállalatvezetők ugyanakkor sokszor úgy érzik, hogy a piac nem értékeli megfelelően erőfeszítéseiket, teljesítményüket. A piaci részesedés átlagos megítélése gyengébb, a pénzügyi eredményesség (tőkejövedelmezőség, illetve árbevételarányos nyereség) esetén pedig még kedvezőtlenebb az önértékelés. A válaszadók több mint egynegyede az iparági átlagnál rosszabbnak tartja pénzügyi teljesítményét.

1. táblázat

Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény átlagos értékelése (belföldi viszonylatban)

	Átlagos értékelés	Szórás	Relatív szórás
Termékminőség	3,73	0,68	18,2%
Menedzsment	3,48	0,72	20,7%
Technológiai színvonal	3,32	0,83	25,0%
Piaci részesedés	3,17	1,00	31,5%
Tőkejövedelmezőség	3,05	0,94	30,8%
Árbevételarányos nyereség	3,01	0,95	31,6%
<b>Átlag</b>	<b>3,29</b>	<b>0,85</b>	<b>25,8%</b>

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999



A válaszok értékelésekor figyelembe kell vennünk, hogy azok önértékelésen alapulnak. Látható, hogy a vállalatok nagyobb része jobbnak értékeli vagy legalább hasonlóknak tartja saját teljesítményét, mint a versenytársakét. Ez az optimizmus a kutatás más kérdései esetében is megfigyelhető volt, különösen a nehezebben számszerűsíthető tényezők értékelése esetében. (Feltételezhető, hogy a válaszok bizonyos esetekben a képviselt értékeket és nem feltétlenül a tényeket tükrözik.) Ugyanakkor az objektívebb módon mérhető pénzügyi teljesítmény esetében a vállalatvezetők által adott önértékelések konzisztenciáját jelzi a pénzügyi adatokkal való összevetés. Az 1994–98-as időszakra a vállalatok egy része (az egyes években 100–150 cég, tehát a minta harmada, fele) esetében rendelkezésre álltak a vállalatok pénzügyi kimutatásai. A mérlegek és eredmény-kimutatások alapján kalkulált pénzügyi mutatószámok (árbevétel-arányos nyereség, eszközarányos, illetve sajáttőke-arányos megtérülés) összhangban állnak a vállalatvezetők értékítéletével (tőkejövedelmezőség, illetve árbevétel-arányos nyereség értékelése). A kérdésre adott válaszok alapján mind az árbevétel-arányos nyereség, mind a tőkejövedelmezőség esetében szignifikánsan eltér<sup>6</sup> az 1996-tól a pénzügyi kimutatások alapján számított teljesítménymutató, s a jobb önértékelés esetében jobb eredményt mutat. A 2. táblázat a vállalatvezetők által értékelt, illetve a pénzügyi kimutatások alapján számított árbevétel-arányos nyereség közötti kapcsolatot mutatja (A kategóriák közötti különbség  $p < 0,05$  szinten szignifikáns.)

A 2. táblázat azt is jelzi, hogy a vizsgált vállalati kör pénzügyi teljesítménye javult az elmúlt három évben. Ezt egyébként a Versenyképesség-kutatás egyéb adatai is igazolják (Czakó–Zoltayné–Wimmer, 2000).

#### A teljesítményelemek kapcsolata

Általánosan jellemző a vállalatok önmegítélésére, hogy a termékminőséget jobbnak tartják mint az egyéb jellemzőket (köztük az objektívebben mérhető piaci részesedést, illetve jövedelmezőségi mutatókat). Ezek az eredmények összecsengenek a versenyelőnyforrások egymásra épülését taglaló modellekkel, ahol a minőség jelenti az alapot, mely nélkül nem képzelhető el jó piaci, pénzügyi teljesítmény. A válaszadók által jónak ítélt minőséget azonban vállalatunk egy része esetében lehet, hogy (még) nem értékeli kellően a piac, vagy értékeli ugyan, de rövid távon a pénzügyi mutatókban ez nem jelentkezik. Az is elképzelhető, hogy működési, gazdaságossági problémák miatt a vállalat nem képes nyereségesen előállítani a piac által igényelt terméket/szolgáltatást, ezért gyengébb a pénzügyi teljesítmény.

A különböző teljesítményelemek közötti kapcsolatot jelzi, hogy valamennyi változó esetén szignifikánsan eltérnek a különböző önértékelést adó vállalatok egyéb teljesítményjellemzői, s a jobb teljesítményekhez minden esetben – kisebb-nagyobb mértékben – a többi teljesítményjellemző esetében is jobb teljesítmény társult.

2. táblázat

A pénzügyi teljesítmény vállalati értékelése és a számított mutatók kapcsolata

Árbevétel-arányos nyereség az iparági átlaghoz viszonyítva*	Árbevétel-arányos nyereség 1996**	Árbevétel-arányos nyereség 1997**	Árbevétel-arányos nyereség 1998**
Mélyen alatta	- 11,6	-1,4%	-3,0%
Elmarad	2,4%	-0,3%	1,6%
Hasonló	2,4%	2,1%	2,6%
Meghaladja	3,9%	6,9%	7,8%
Élenjáró	4,8%	9,0%	12,5%
<b>Rézminta átlaga:</b>	<b>2,1%</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,8%</b>
Rézminta nagysága:	135	156	107

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

\* A kérdőívekre adott válaszok szerinti önértékelés.

\*\* A vállalatok által rendelkezésünkre bocsátott mérlegek és eredmény-kimutatások alapján számított mutatók.

<sup>6</sup> Kivételt csak az 1998-as tőkejövedelmezőség (önértékelés) és a ROE mutató (a pénzügyi kimutatások alapján számított sajáttőke-arányos eredmény) kapcsolata jelent, ahol a különbség nem szignifikáns.

Példaként a 3. táblázat az árbevétel-arányos nyereség függvényében jelzi a többi teljesítményjellemző megítélését.



A teljesítményelemek értékelése az árbevételarányos nyereség értékelésének függvényében

Árbevételarányos nyereség az iparági átlaghoz viszonyítva	Tőkejöveldmezőség	Piaci részesedés	Technológiai színvonal	Menedzsment	Termékminőség
Mélyen alatta	1,5	2,4	3,0	3,1	3,1
Elmarad	2,3	2,5	3,1	3,2	3,5
Hasonló	3,0	3,2	3,2	3,5	3,7
Meghaladja	3,8	3,7	3,8	3,7	4,1
Élenjáró	4,5	4,2	4,1	4,1	4,1
A teljes minta átlaga	3,0	3,2	3,3	3,5	3,7

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

#### A vállalati teljesítmény alapján elkülöníthető klaszterek

Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény értékelése alapul szolgált a különböző teljesítményjellemzőkkel bíró vállalati klaszterek elkülönítéséhez. A hiányzó adatok miatt összesen csak 259 vállalat volt besorolható. A növekvő klaszterszám melletti K-középpontú klaszterelemzések alapján végül három jól értelmezhető csoport rajzolódott ki. A klaszterek alapvető teljesítményjellemzőit a 2. ábra szemlélteti. A klaszterek elkülönítésében mind a hat tényező szerepe szignifikáns.

A három teljesítményklaszter a következő:

##### Sikeresek

E csoportba (69 vállalat) az élenjáró vállalatok kerültek, valamennyi teljesítményjellemzőt tekintve az iparági átlag feletti teljesítménnyel.

##### Átlagosan teljesítők

A legnagyobb csoportot (126 vállalat) átlag körüli teljesítmény jellemzi szinte minden tekintetben. A termékek minőségét az átlagosnál jobbnak tartják a válaszadók, de úgy tűnik, ezt nem támogatja megfelelően korszerű technológia (itt a minta átlagánál kicsit gyengébb a megítélés). A piaci és pénzügyi teljesítmény is átlagosnak tekinthető.

##### Lemaradók

A harmadik csoport (64 vállalat) a lemaradóké: átlag körülnek ítélt minőség és működési jellemzők mellett gyenge piaci és pénzügyi teljesítmény jellemzi e vállalati kört. A termék/szolgáltatás minősége az egyetlen a vizsgált teljesítményjellemzők közül, melyet átlagosan, ill. az iparági átlagnál némileg jobbnak ítélték a válaszadók.

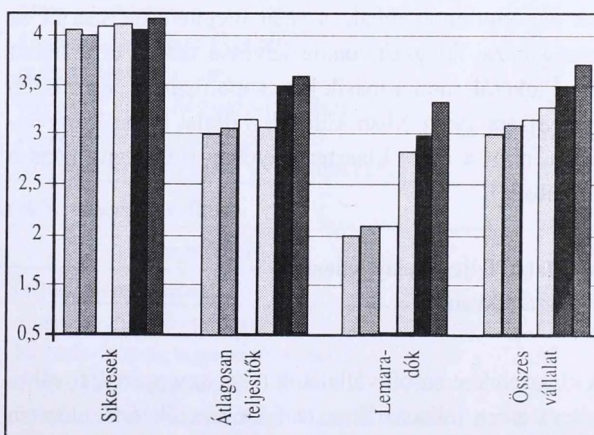
A sikeres vállalatok legnagyobb része valamennyi – a klaszterképzés alapját jelentő – teljesítményjellemző ese-

tében az iparági átlag fölé helyezte magát. A minőség, a technológiai színvonal és a piaci részesedés esetében közel egyharmad, míg a pénzügyi eredményesség esetében egyötöd részük kiemelkedőnek értékelte saját teljesítményét. A menedzsment esetében ez az arány csak 15 százalék, ugyanakkor minden válaszadó szerint eléri vagy meghaladják az iparági átlagot.

Az átlagosan teljesítő vállalati körben a termékminőséget és a menedzsmentet megfelelőnek (legalább az iparági átlagot elérőnek vagy azt meghaladóan) minősítette minden válaszadó, míg a többi jellemző esetében egytizedük átlag alattinak értékelte vállalata teljesítményét. Az élenjáró színvonalal csak néhány vállalat jellemezte tevékenységét, leginkább a termék/szolgáltatás minőségére vonatkozóan.

2. ábra

A klaszterek teljesítményjellemzői



Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

■ Árbevételarányos nyereség    ■ Tőkejöveldmezőség  
 ■ Piaci részesedés    ■ Technológiai színvonal  
 ■ Menedzsment    ■ Minőség



Érdekesség, hogy a *lemaradók* csoportjának döntő hányada is úgy érzékeli, hogy termékének minősége megfelel az iparági átlagnak (63%) vagy némileg meghaladja azt (30%). A menedzsment, illetve a technológia színvonalában is mindössze a válaszadók egyötöde-egy-negyede érez kisebb elmaradást. Ugyanakkor a piaci részesedés esetében 65, a jövedelmezőségi mutatóknál 75-85 százalék némileg, illetve (kisebb részük) jelentősen gyengébbnek ítéli teljesítményét az iparági átlagnál.

Megfigyelhető, hogy a különböző teljesítmény-jellemzők megítélése a sikeres vállalati kör esetében mutatja a legkisebb eltérést, vagyis ezeknél a vállalatoknál a pénzügyi és a piaci eredményesség értékelése összhangban áll a működési jellemzők minősítésével. (Bár a minőség és a további működési jellemzők megítélése itt is jobb, mint a piaci, illetve pénzügyi teljesítményé.) A lemaradó vállalati kör esetében a legnagyobb az eltérés a saját működés és annak piaci megítélése értékelése között: ezek a cégek érzik leginkább, hogy erőfeszítéseiket nem értékeli a piac. Összességében tehát a vállalatok többsége úgy érzi, hogy a piaci és pénzügyi eredmények nem tükrözik működésük színvonalát. Ez a vélemény a gyengén teljesítő vállalatok esetében jóval erősebb, mint az iparágon belül jól teljesítőké.

A vállalatméret és a tulajdonosi szerkezet szempontjából nem mutatható ki szignifikáns különbség az egyes klaszterekbe sorolt vállalatok között, de tendenciák megfigyelhetők. A sikeresek általában nagyobb vállalatok mind a létszám, mind az eszközérték, illetve az árbevétel tekintetében, s inkább jellemző a külföldi tulajdonos jelenléte. Hasonlóképpen a sikeresek közé sorolt vállalatok exportorientáltabbak, s saját megítélésük szerint az iparág hazai átlagszínvonala kevéssé marad el a fejlett országokétól, mint a másik két csoportban. A legerősebb versenytárs gyakrabban külföldi vállalat hazai leányvállalata, mint a többi klaszter esetében (itt szignifikáns a különbség).

#### A vállalati teljesítmény jellemzői a klaszterekben

A klaszterekbe sorolt vállalatok teljesítményének további jellemzésére felhasználtam a felsővezetők értékelését a legerősebb versenytárshoz viszonyított teljesítményre vonatkozóan, illetve a vállalatok egy része esetében rendelkezésre álló pénzügyi kimutatásokat. A sikeres vállalatok gyakrabban viszonyították teljesítményüket a vezető külföldi vállalatokhoz (nem lévén hazai versenytárs),

mint a két másik csoportba sorolt vállalatok, bár a különbség nem szignifikáns.

A sikeres és az átlagosan teljesítők csoportja csak az államnak történő értékesítésben, az államigazgatási szerveknél történő lobbizásban és a K+F ráfordításokban érez némi elmaradást a legerősebb versenytárshoz viszonyítva. Ezzel szemben a lemaradók a felsorolt 42 tényező kétharmadában – köztük az előbb felsoroltakban – gyengébbnek érzik magukat. A 4. táblázat az egyes klaszterekbe sorolt vállalatok legerősebb és leggyengébb pontjait mutatja az önértékelés alapján. Az erősségek és a gyengeségek mindenképpen viszonylagosak: látható például, hogy a sikeres csoport esetében gyengének számító 3,1-3,2 pontos önértékelés a lemaradók csoportjában viszonylag jó értékelésnek számít, s az erősségek közé sorolható.

A klaszterek közötti különbség két változó (a pontos szállítás, valamint a rövid szállítási határidő) értékelése kivételével valamennyi tényező esetében szignifikáns.

Az etikus magatartás az egyetlen tényező, mely mindhárom csoportnál „dobogós” – ebben tehát előnyt éreznek a vállalatok. A rugalmas vevői igénykielégítés az átlagosan teljesítőknél az első, a lemaradók csoportjában a második legnagyobb átlagos értékeléssel szerepel, míg a sikeres vállalatok esetében sorrendben „csak” az ötödik – jobb pontszámmal, mint a lemaradóknál, de az átlagnál gyengébb megítéléssel.

A sikeresek csoportja a minőséget tartja legfőbb versenyelőnyének, ami összhangban áll a szakirodalmi és gyakorlati tapasztalattal, hogy az előrelépéshez a minőség fejlesztése, megbízhatóvá tétele az egyik első fontos teendő. A sikeres csoport három tényezőben mutat kisebb, de nem szignifikáns elmaradást az átlagosan teljesítőkhöz képest: a szállítási határidők, a fogyasztói igények változásaira való rugalmas reagálás, valamint a rugalmas vevői igénykielégítés területén. E tényezőkben egyébként nincs jelentős különbség a csoportok között (a lemaradók sem teljesítenek gyengébben önbevallásuk szerint), ami azt is jelzi, hogy ezek a tényezők nem jelennek meghatározó megkülönböztető tényezőt a hazai piacokon a vállalatok szerint.

A sikeresek a következőkben teljesítenek kiemelkedően jobban a versenytárshoz képest, mint az átlagos vagy lemaradó vállalatok: termékminőség, jól felkészült vezetők és alkalmazottak, jó hitelképesség és fizetőképesség, a piaci változások előrejelzése, új termékek piacra vitele, innovatív eladásösztönzési módszerek, korszerű döntési módszerek – s mindez magasabb piaci részesedéssel és jövedelmezőséggel párosul.



A klaszterekbe sorolt vállalatok erős és gyenge pontjai  
a legerősebb versenytárshoz képest

Sikeresek			
Erősségek		Gyengeségek	
Teljesítményjellemző	Átlag	Teljesítményjellemző	Átlag
termékminőség	3,82	államnak történő értékesítés	2,62
etikus magatartás	3,82	lobbizás államigazgatási szerveknél	2,73
jó fizetőképesség	3,69	magas K+F ráfordítások	2,94
jól felkészült vezetők	3,68	innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása	3,08
rugalmas vevői igénykielégítés	3,66	jól szervezett elosztási csatornák	3,13
hitelképesség	3,65	integrált vállalati információs rendszer	3,18
pontos szállítás	3,64	stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	3,20
jól képzett alkalmazottak	3,62	a logisztikai rendszer hatékonysága	3,21
Átlagosan teljesítők			
Erősségek		Gyengeségek	
Teljesítményjellemző	Átlag	Teljesítményjellemző	Átlag
rugalmas vevői igénykielégítés	3,86	államnak történő értékesítés	2,57
etikus magatartás	3,73	magas K+F ráfordítások	2,75
rugalmas reagálás fogy. igényekre	3,67	lobbizás államig. szerveknél	2,77
termékminőség	3,64	innovatív eladásösztönzési módszerek alk.	2,91
pontos szállítás	3,52	piaci változások jó előrejelzése	2,92
jó fizetőképesség	3,50	exportpiacokon való megjelenés	3,01
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,48	a logisztikai rendszer hatékonysága	3,03
rövid szállítási határidő	3,47	magas jövedelmezőség	3,03
Lemaradók			
Erősségek		Gyengeségek	
Teljesítményjellemző	Átlag	Teljesítményjellemző	Átlag
pontos szállítás	3,51	lobbizás államig. szerveknél	1,98
rugalmas vevői igénykielégítés	3,48	magas K+F ráfordítások	2,13
etikus magatartás	3,37	piaci részesedés	2,14
rugalmas reagálás fogy. igények változására	3,36	államnak történő értékesítés	2,15
rövid szállítási határidő	3,27	magas jövedelmezőség	2,37
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,18	innovatív eladásösztönzési módszerek alk.	2,38
termékminőség	3,16	jól szervezett elosztási csatornák	2,39
környezeti tudatosság	3,16	stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	2,52
Összes (teljesítményklaszterekbe besorolt) vállalat			
Erősségek		Gyengeségek	
Teljesítményjellemző	Átlag	Teljesítményjellemző	Átlag
rugalmas vevői igénykielégítés	3,71	államnak történő értékesítés	2,49
etikus magatartás	3,67	lobbizás államigazgatási szerveknél	2,57
termékminőség	3,57	magas K+F ráfordítások	2,66
pontos szállítás	3,55	innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása	2,83
rugalmas reagálás fogyasztói igényekre	3,53	jól szervezett elosztási csatornák	2,93
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,43	piaci részesedés	2,94
rövid szállítási határidő	3,42	exportpiacokon való megjelenés	2,96
jól felkészült vezetők	3,39	piaci változások jó előrejelzése	2,96

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999



## A klaszterek pénzügyi jellemzése

Pénzügyi adatok a vállalatok kb. fele esetében álltak rendelkezésre a mérlegek és az eredmény-kimutatások alapján mindhárom klaszterben. Az 1997-es és 98-as év megtérülési mutatói között szignifikáns különbség észlelhető az egyes klaszterek között (5. táblázat). Tendenciájában érvényes, hogy a sikeresek csoportjába sorolt vállalatok átlagos mérete (árbevétel és eszközérték tekintetében) nagyobb, s pénzügyi mutatóik kedvezőbbek, de minden csoportban nagy a szórás, s a csoportok közötti különbség általában nem szignifikáns.

gyártási rendszer, megfelelő szervezeti struktúra). Ugyanakkor bizonyos területeket az átlagosnál fontosabbnak ítélte ez a vállalati kör: a piaci részesedést, a széles termékválasztékot, a jól szervezett elosztási csatornákat, a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolatot, az integrált vállalati információs rendszerek fejlesztését például nagyobb arányban említették, mint az átlagosan teljesítő, illetve a lemaradó cégek.

Érdekes képet mutat azon tevékenységek listája is, melynek elemeit valamely körből egyetlen vállalat sem sorolt a legfontosabb fejlesztendő területek közé. A lemaradók csoportjában a piaci változások jó előre-

5. táblázat

A klaszterek pénzügyi teljesítménye

Klaszter:	Árbevétel- arányos nyereség 1997	Árbevétel- arányos nyereség 1998	Eszköz- arányos nyereség 1997	Eszköz- arányos nyereség 1998	Saját-tőke- arányos nyereség 1997	Saját-tőke- arányos nyereség 1998
Sikeresek	7,3%	7,8%	9,3%	11,5%	17,3%	24,7%
Átlagosan teljesítők	3,6%	4,4%	6,8%	5,6%	21,7%	13,4%
Lemaradók	-6,9%	2,3%	2,3%	3,9%	5,1%	6,5%
Részminta átlaga:	3,7%	4,4%	6,0%	6,0%	16,3%	15,2%
Részminta nagysága:	138	92	138	98	137	98
Szignifikanciaszint (p=):	0,007	0,095	0,027	0,040	0,034	0,164

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

## Fejlesztési fókuszok

A fejlesztendőként megjelölt területek klaszterenkénti eltérései is érdekes eredményeket mutattak (6. táblázat). Minden vállalat legfeljebb öt területet jelölhetett meg az előbbi, 42 elemet felsorakoztató listából. A fejlesztendő területek listáját mindhárom vállalati körben a költség-hatékonyság vezeti. A klaszterekbe besorolt vállalatok összesen 54 százaléka említette ezt a célkitűzést, de a lemaradók esetében még nagyobb (62%) ez az arány. Ezt követi a termékminőség, a fejlett technológia és a piaci részesedés mindhárom csoportban (a sikeresek esetében a piaci részesedés a harmadik helyezett, kismértékben megelőzi a fejlett technológia alkalmazásának fejlesztését).

Néhány tényezőt a sikeresek hátrébb soroltak az átlagosnál (a sikeresek és a teljes vállalati körön belüli említési arány abszolút, illetve százalékos különbségét jelzi a 6. táblázat utolsó két oszlopa): az esetek többségében olyan tevékenységekről, illetve teljesítményelemekről van szó, amelyekben a versenytársakhoz képest előnyt éreztek a válaszadók (például a hitelképesség, jó fizetőképesség, jól képzett alkalmazottak, rugalmas

jelzése, a logisztikai rendszer hatékonysága, a gazdálkodási funkciók integrációja, megfelelő készletek, etikus magatartás és az államnak történő értékesítés egyetlen „jelölést” sem kapott. Az átlagosan teljesítők esetében csak a megfelelő minőségű alapanyagok maradtak ki a listáról.

A fejlesztési fókuszok tekintetében a klaszterek közötti különbség általában nem szignifikáns. Kivételt csak a logisztikai rendszer hatékonyságának növelése jelent, melyet a sikeres vállalatok némileg nagyobb arányban soroltak az öt legfontosabb fejlesztési terület közé (10%), mint az átlagosan teljesítők (8%). A lemaradók között ez egyáltalán nem szerepelt a fejlesztési területek között.

## A vállalati működés további jellemzői

Az elemzések a sikeresek csoportjának előnyét jelezték a vállalati működés számos területén. Az eredmények azt is jelzik, hogy az eredményesebb működésben a menedzsment felkészültsége, a korszerűbb szemléletmód jelenléte fontos szerepet játszik.



## Fejlesztési fókuszok az egyes klaszterekben

	Átlag		Sikeresek		Átlagosan teljesítők		Lemaradók		Sikeresek – Átlag	Sikeresek / Átlag
költséghatékonyság	1	53,9%	1	52,5%	1	51,3%	1	62,2%	-1,4%	97%
termékminőség	2	36,7%	2	39,7%	2	34,8%	3	37,8%	2,9%	108%
fejlett technológia	3	35,3%	4	37,9%	3	33,0%	4	37,8%	2,6%	107%
piaci részesedés	4	31,2%	3	39,7%	4	26,8%	5	31,1%	8,5%	127%
magas jövedelmezőség	5	29,0%	5	32,8%	5	26,8%	6	29,5%	3,8%	113%
versenyképes árak	6	26,4%	7	18,6%	6	25,0%	2	40,0%	-7,7%	71%
rugalmas vevői igénykielégítés	7	20,0%	8	18,6%	7	20,5%	9	20,5%	-1,4%	93%
magas kapacitáskihasználás	8	17,3%	11	13,8%	8	17,0%	7	22,7%	-3,5%	80%
jó fizetőképesség	9	15,3%	18	10,2%	9	15,2%	8	22,7%	-5,2%	66%
integrált vállalati információs rendszer	10	13,1%	9	17,2%	10	13,4%	24	6,8%	4,2%	132%

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

A sikeresek csoportját az átlagos szintet meghaladó menedzsmentképessegek jellemzik, melyek közül leginkább az üzleti érzék és a problémamegoldó képesség emelkedik ki. A döntéshozatalt ebben a klaszterben sokkal inkább a racionális döntések és az optimalizáló technikák jellemzik, szemben a lemaradók csoportjában domináns intuitív közelítésekkel (Zoltayné, 2000).

A különböző funkcionális területek vezetőinek válaszai alapján a sikeresek klaszterének előnye mutatható ki a működés különböző dimenzióiban, a termelési és logisztikai teljesítményjellemzők, az innováció területén egyaránt. A jobb működési teljesítményhez a pénzügyi források megléte mellett a vezetői elkötelezettség, korszerűbb, fogyasztóorientált szemléletmód, s az emberi erőforrás kiemelt szerepe is meghatározó.

A sikeres vállalatok láthatóan nagyobb súlyt fektetnek a kutatás-fejlesztésre (gyakrabban rendelkeznek külön K+F részleggel, s elterjedtebbek a külső partnerekkel kötött K+F megállapodások is), s a termékfejlesztést erősebb marketingszemlélet hatja át. Az innovációt – összhangban a korábban megfogalmazott erősségekkel és gyengeségekkel – ebben a klaszterben kevésbé gátolja a pénzügyi források hiánya, ugyanakkor erőteljesebb a felsővezetői támogatás, mint a többi vállalat esetében (Kiss, 2000). Az alkalmazottak képzettsége, illetve az emberi erőforrás kiemelt kezelése nemcsak az innovációban, hanem a termelési funkció fejlettségében is megmutatkozik (Demeter, 2000). A sikeres vállalatok az információtechnológiát inkább stratégiai erőforrásként kezelik, mint a lemaradók, s esetükben

informatikai infrastruktúra is jobban támogatja a vállalati működést (Drótos, 2000). A pénzügyi vezetők véleménye alapján a vállalati információs rendszer jobban segíti a tervezést, illetve az ellenőrzést és a beszámoltatást, mint a másik két klaszterben.

A sikeresek csoportjába sorolt vállalatok általában intenzívebben használják a teljesítménymérés eszközeit, s gondolkodásukat jobban áthatja a folyamatszemlélet. Ugyanakkor a klaszterek közötti különbségek gyakran nem elsősorban az alkalmazott módszerekben, hanem a szemléletmódban, bizonyos tényezők fontosságának megítélésében figyelhetők meg. Mindez arra utal, hogy a vállalatvezetők szemléletmódja, s a vállalat szempontjából kulcsfontosságú tényezők ismerete fontos befolyásoló eleme a vállalati sikernek (Wimmer, 2000a).

Összességében elemzéseink a különböző verseny-tényezők, a vállalati teljesítmény különböző elemeinek egymásra épülését jelzik. A klaszterelemzés három jól elkülöníthető, különböző teljesítménnyel jellemezhető vállalatcsoportot rajzolt ki. Az eredmények azt mutatják, hogy a jó működési teljesítmény előfeltétele az eredményes piaci szereplésnek és a pénzügyi sikernek – mint ahogy ezt a különböző elméleti modellek is sugallják. A pénzügyi eredmények hozzásegítenek a fejlesztések finanszírozási hátterének megteremtéséhez, ám ez csak szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek. Az élőjáró vállalatok szemléletmódját sokkal inkább piacorientált és folyamatszemléletű gondolkodásmód jellemzi, mely a kitűzött fejlesztési fókuszokra és a működési döntésekre is kihat.



## Hivatkozott irodalom

- Chiapello, E.–Delmond, M. H. (1994): Les tableau de bord de gestion, outils d'introduction du management. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 49-59.
- Chikán Attila–Demeter Krisztina (szerk., 1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. AULA Kiadó
- Czakó Erzsébet–Zoltayné Paprika Zita–Wimmer Ágnes (szerk., 2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről. BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont
- Demeter Krisztina (2000): A termelés helyzete Magyarországon. in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 148-167.
- Drótos György (2000): Információmenedzsment, in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 219-241.
- Kaplan, R. S.–Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press (Magyarul megjelent: Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer, Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998)
- Kiss János (2000): Az innováció szerepe a versenyképességben. in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 139-147.
- McNair, C.–Lynch, R.–Cross, K. (1990): Do Financial and Non-Financial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*, Vol. 72. No. 5., pp. 22-36.
- Neely, A. (1999): The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19. No. 2. pp. 205-228.
- Rappaport, A. (1998): Creating Shareholder Value – A Guide for Managers and Investors, 2., átdolgozott kiadás, The Free Press
- Scott, M. C. (1998): Value Drivers – The Manager's Framework for Identifying the Drivers of Corporate Value Creation. John Wiley & Sons
- Wimmer Ágnes (2000a): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgáltatásban – A működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Wimmer Ágnes (2000b): A vállalati teljesítmény alapján elkülöníthető klaszterek; Vállalati teljesítménymérés. in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 18-33.; 212-218.
- Zoltayné Paprika Zita (2000): Menedzsment képességek. in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 90-101.

## VÁLLALATVEZETÉS A GLOBALIZÁLÓDÓ VILÁGBAN

**Felzárkózás és EU-csatlakozás** címmel rendezte meg VII. Ipar- és Vállalatgazdasági konferenciáját az MTA Ipari és Vállalatgazdasági Bizottsága, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem társrendezésével. Az előző 1972., 1975., 1982., 1987., 1990. és 1999. évi konferenciáknak volt egy további állandó társrendezője, az MTA Ipargazdasági Kutatócsoportja, később az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézet, amely az akadémiai intézetek ún. konszolidációja keretében szűnt meg és így módon a VII. Ipargazdasági Konferencia rendezésében sem vehetett már részt.

A Konferencia az Európai Unióhoz való felzárkózás kérdéseit az ipar és a vállalatok nézőpontjából tárgyalta öt témakörben. Ezek a következők voltak:

- Esélyek és fenyegetések az EU-csatlakozás küszöbén
- Vállalatvezetés a globalizálódó világban
- Versenyképesség és innováció
- Regionális politika-iparpolitika
- A kis- és középvállalatok helyzete és jövője

A társrendező BKÁE javaslatára a rendezők egy további programként illesztették be a PhD hallgatói szekciót.

Lapunk profiljának megfelelően a továbbiakban a „Vállalatvezetés a globalizálódó világban” témakörű szekcióban elhangzottakról számolunk be lapunk olvasóinak. A szekcióülésen összesen 10 előadás hangzott el, ezekhez hat korreferátum kapcsolódott. Összességében jó hangulatú, szakmailag igényes szekcióülésre került sor, amelyen már sajnálatos módon nem vehetett részt az időközben elhunyt Bihari Mihály, a felkért szekcióelnök.

**Mészáros Tamás** a BKÁE egyetemi tanára, „Verseny a stratégiaelméletekben” című előadásában alapvetően két kérdéssel foglalkozott, az egyik: a tervezés, a stratégiaalkotás, a jövő formalizálhatóságának témaköre, a másik: hogy melyek a sikeres stratégia összetevői, eszközei. Amint az előadó fogalmazott, nem gondolja, hogy e kérdésekre egy rövid tanulmány keretében választ tud adni, azt viszont igen, hogy az elmúlt négy évtized szakirodalmi jó lehetőséget ad a vállalati tervezés, ha úgy tetszik stratégiaalkotás különböző modelljeinek, technikáinak csoportosítására, tipizálására.

Az elméleti kérdésfelvetést egy gyakorlatias eszmefuttatás követte, **Voszka Évának**, a Pénzügykutató Rt. Munkatársának „A társaságok halmazától a leányvállalatokig: a magyar nagyvállalati hálózatok átstrukturálódása” című előadása. A téma kiváló hazai szakértője a nagyvállalatok átalakulásának a 80-as évek második felétől kialakult formáit, típusait vette sorra, két korábbi empirikus kutatásának eredményeit felhasználva. A nyolcvanas évek második felétől, a sajátosan posztosztocizista, a társaságok halmazából szerveződő hálózatokat a rendszerváltást követően napjainkra fokozatosan felváltották a multinacionális, valódi tulajdonossal rendelkező céghálózatok. A magyar nagyvállalati szerkezet legfontosabb jellemzője ma a koncentrált tulajdonlás és a külföldi befektetők meghatározó szerepe. Számos előnye mellett ez a szerkezet veszélyeket is rejt, részben a konjunktúrának való kiszolgáltatottság, részben a nagy szervezetek kormányzattal szembeni erős alkupozíciója folytán, ami a piaci viszonyok torzításával, a fogyasztók érdeksérrelmével járhat. Mindez olyan körülmények között – miként a felkért hozzászóló, Szabó Katalin, a BKÁE egyetemi tanára megállapította -, amikor a szervezeti változások rendkívül rövid idő alatt mentek végbe.